

トップメッセージ

覚悟を持って企業風土改革に取り組み、
“これからの、「地図に残る仕事。®」”を通じて
レジリエントな社会づくりに貢献し、
持続的成長を実現します

代表取締役社長

相川 善郎

Yoshiro AIKAWA



トップメッセージでお伝えすること

- 目指す姿
- 新たな価値創造とさらなる企業価値向上に向けた「企業風土改革」
 - 1.なぜ企業風土改革に取り組むのか
 - 2.これまでの成果と今後の方向性
 - 3.企業風土改革への想いと覚悟
- 中長期の成長戦略としての「【TAISEI VISION 2030】達成計画」
 - 1.達成計画の前提
 - 2.中期経営計画(2021-2023)の振り返り
 - 3.【TAISEI VISION 2030】達成計画
 - ①人的資本 ②技術開発 ③財務政策
- 取締役会における議論の充実
- これからの、「地図に残る仕事。®」

目指す姿 ～レジリエントな社会づくりに貢献する～

私たちが【TAISEI VISION 2030】を策定し、目指す姿として「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する先駆的な企業グループ」を掲げたのは、私が社長に就任した翌年の2021年のことでした。私は、策定の過程で、東日本大震災や平成28年熊本地震からの復旧・復興、新型コロナウイルス感染症への対応等から、これからの社会では「しなやかな」「弾力のある」「回復力のある」を意味する“レジリエント”という言葉が大切になると考え、当社グループの目指す姿に織り込みました。その後3年余りが経過し、地球規模での気候変動や自然災害の激甚化、地政学リスクの顕在化、急激な円安や物価高騰など、私たちを取り巻く社会情勢は急速かつ劇的に変化しています。これまで以上に、様々な変化に対してしなやかに対応し、影響を受けたとしてもスピーディーに回復して成長できる、“レジリエント”な社会を実現することが重要になってきています。

当社グループは、「建設」を中核とする事業活動を通じて社会資本づくりを担っています。私

たちが携わる「まちづくり」「建物」「インフラ施設」は50年、100年という長い時間を生き続けて地図に残り、多くの人々の暮らしを支え続けます。時代の変化を的確に捉えて、お客様の期待と想像を超える仕事を成し遂げることが、まさに「レジリエントな社会づくりに貢献する」こととなります。私たちは、その使命の大きさを自覚し、これからも矜持を持ってものづくりに取り組んでいきます。

そして社会のみならず、当社グループ自体を“レジリエント”にすることで、すなわち、いかなる外部環境の変化にも柔軟に対応し大きな影響を受けず、安定して成長できる企業にすることが、社長である私の使命です。現在、その実現に向けて、全従業員が一体となって次の2つの取り組みに注力していますので、詳しく説明致します。

- 新たな価値創造とさらなる企業価値向上に向けた「企業風土改革」
- 中長期の成長戦略としての「【TAISEI VISION 2030】達成計画」

新たな価値創造とさらなる企業価値向上に向けた「企業風土改革」

1.なぜ企業風土改革に取り組むのか

当社グループでは、前中期経営計画の期間中に品質や工程に関する不適切事案が発生しました。ご関係の皆様から頂戴した厳しいご指摘を真摯に受け止め、「TAISEI QUALITY ～品質は私たちのプライド～」という想いを全役職員が共有し、私が先頭立って信頼回復に向けた再発防止策を実施しており、着実に効果が出ていると考えています。

その一方で、このような不適切事案が続いたということは、より根本的なものとして、当社グループの役職員が仕事をする上での思考や行動パターン等、いわゆる企業風土に問題があったと言わざるを得ないと考えています。振り返ると、社内に会社規模拡大を優先し過ぎる傾向があり、売上至上主義というような考え方のもと、受注と生産のバランスが崩れ、生産拠点である建設現場の余裕がなくなっていました。仕事に追われるあまりに、現場の社員が意見を言いづらい、失敗が許されないような雰囲気になっていました。それが不適切な対応につながってしまい、経営者として責任を痛感しています。

時代の変化とともに社会の企業に対する要求もますます高度化・複雑化しています。今後、その動きは一層加速するでしょうから、私たち自身も変わっていかねば、時代に取り残され淘汰されかねません。

これまでの考え方、やり方では社員が持てる力を十分に発揮することができず、目指す姿を達成することができなくなるという危機感から、「企業風土改革」に取り組むことを決意しました。

2.これまでの成果と今後の方向性

企業風土を改革するには、まず私をはじめとする経営陣自らが変わらなければいけません。経営会議や本部長・支店長会議等で議論を重ね、「本気で変わる姿勢」を共有し行動しています。特に、経営陣が社員の声を「聴く」ために、様々な形で社員と直接対話をするに力を入れています。

同時に、改革を成し遂げるには、社員一人ひとりが自分ごととして本気で取り組むことが不可欠です。昨年10月にワーキンググループを結成し、約半年かけて集中的に議論しました。公募に応じた314名の社員の中から48名を選抜し、若手からベテランまで幅広い年代の社員に企業風土に関する課題を徹底的に検討してもらいました。

さらに、ワーキンググループの中から立候補と互選により若手中心の10名のタスクフォースメンバーを選出し、当社グループの「ありたい姿」の設定に向けて、経営陣とのディスカッションを重ねました。その動画を社内に公開しており、企業風土改革のために設けた社内SNSを通じた意見交換も活発に行われる等、役職員全員で会社を良くしていこうという機運が高まっています。

これらの成果が、先般開示した「人生を尊重する企業風土」及び「全役職員の約束」です。経営者として、その実現に向けて、社員を大切にすることを経営の中心においた上で、経営陣と社員との対話を継続しながら取り組んでいくことをコミットしました。現在は、コミュニケーションやマネジメントスタイルに関する「ボトムアップの改革活動」と、制度・ルールと組織・業務に関する「トップダウンの改革活動」の2つを進めています。今後、エンゲージメントサーベイや対話により、状況と効果を確認しながら、「全役職員の約束」を確実に実行できる環境を整えていきます。

私たちが目指す企業風土 「人生を尊重する企業風土」

全役職員の約束

1. 相手を思いやり、人を大切にすること
2. 気軽にフラットなコミュニケーションを日常化し、相互理解を深める
3. 本質的な問題に向き合った対話を習慣化する
4. 結果だけでなくプロセスも大切にすること
5. 中長期的視野に基づいて経営陣も社員も行動すること
6. 部門・会社の垣根を越えて協力し助け合い、一丸となって社会・お客様と真摯に向き合う
7. トライ（試行）・チャレンジ（挑戦）・フィードバックしながら変化・成長し続ける

P.31
お客様の満足と社会課題の解決のために
～昨年発生した事案を受けた対応～

P.23
企業風土改革

3.企業風土改革への想いと覚悟

私は、今回の企業風土改革を【TAISEI VISION 2030】の実現とその先の持続的な成長に向けた好機と捉えています。社員と経営層がこれほど緊密にコミュニケーションを取っている状況は、私が入社してから初めてのことで、対話を通じて社員の会社に対する熱い想いをひしひしと感じています。その想いを結集して改革を続けていけば、社員が自らの仕事に誇りと自覚を持って能力を十分に発揮できる環境をつくることができます。そして、それが役職員の自発的な行動変容を促し、お客様や社会に対して新たな価値を創造し提供することとなり、さらなる企業価値の向上につながることを確信しています。

ただし、企業風土は、制度や環境を整えただけで一朝一夕に変わるものではありません。思考や

行動パターン等が変わり、自発的な行動変容と価値創造につながるまでには、少なくとも3年程度は必要です。そのためにも改革を牽引する私の役割が重要になります。日々の業務に一生懸命取り組んでいる社員の努力と想いに応え、より良い会社にしていくため、トップとして覚悟を持って改革を推し進め、役職員が一丸となって「新生大成建設グループ」をつくり上げていきます。



企業風土改革タスクフォースとのディスカッション

P.25
【特集1】
私たちの
企業風土改革

中長期の成長戦略としての【TAISEI VISION 2030】達成計画

1.達成計画の前提

～外部環境・構造の変化、マテリアリティの見直し～

2021年に【TAISEI VISION 2030】を策定した際に、中長期の外部環境・構造変化として、IX、SX、DX^{*}の3つのXを特定しました。その後、これらはさらに加速しており、対応の遅れは経営の大きなリスクとなります。一方で、適切に対応してお客様と社会の課題解決に貢献することができれば、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた絶好の機会となります。

このうちサステナビリティについては、取り組むべき重要課題としてマテリアリティを定めていますが、当初の策定から10年が経過したため、今般見直しを行うとともに、経営計画の上位概念として位置付けを明確にしました。改定に際しては、グループ役職員及び基幹協力会社へのアンケート調査を実施する等、多くの関係者の声を聴いて「大成建設グループらしい」マテリアリティとすることを心掛けました。私がサステナビリティ経営の原点と捉えているCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の観点から見ても、多くのステークホルダーに共感していただけるマテリアリティとその解決に向けた目標

を設定できたと考えています。目標達成に向けて、今後も事業活動を通じた課題解決に注力していきます。

2.中期経営計画(2021-2023)の振り返り

【TAISEI VISION 2030】の実現に向けた第1フェーズであった中期経営計画(2021-2023)については、残念ながら経営数値目標である売上高・利益ともに未達となりました。その原因として、受注競争の激化、建設物価の高騰等の外部環境の変化があります。それに加えて、事業量に合わせた生産体制の整備の遅れや複数の低採算大型工事の影響、高騰した建設資材価格に対する価格転嫁の遅れが挙げられます。特に急激な建設物価の高騰については、ほとんどの役職員がデフレしか経験しておらず、インフレ局面における対応が遅れてしまったことを猛省しています。

ただし、そのような厳しい状況下においても、M&Aによる事業領域と強みの拡大、カーボンニュートラルの実現に向けた技術開発、再生可能エネルギー電源の保有など、将来に向けた布石は着実に打てたと考えています。

P.27
マテリアリティの
見直し

P.43
【TAISEI VISION
2030】達成計画

^{*}IX: インダストリー・トランスフォーメーション、SX: サステナビリティ・トランスフォーメーション、DX: デジタル・トランスフォーメーション

3.【TAISEI VISION 2030】達成計画

～利益成長の実現～

このような状況を踏まえ、まず、【TAISEI VISION 2030】では、改めて「利益重視」の姿勢を明確にしました。これは、利益は、お客様や社会からの高い信頼と評価があってはじめて得られるものであり、利益がないと企業としてステークホルダーと社会に貢献し続けることができないからです。

そして、目指す姿の実現に向けて今後7年間に実施すること等を【TAISEI VISION 2030】達成計画」としてまとめ、そのうち当面の3年間の目標・施策を中期経営計画(2024-2026)としました。ポイントは、ここでも「利益成長の実現」を目標としたことです。

目標達成に向けて、まず、国内建築事業の収益体制を立て直すことが急務です。適切な生産能力を前提とした上での生産性向上、リニューアルなど優位性のある分野への経営資源の重点的な投入、建設物価が上昇することを踏まえた適正な契約条件の獲得に注力しています。

そして、当社グループの最大の強みである建設関連技術に磨きをかけ、国内土木・国内建築事業の深化を図るとともに、エンジニアリング、海外、開発の各事業分野において、ノウハウと技術力を最大限に活用して事業機会、及び収益の拡大を図ります。国内建築事業では、社会経済動向に左右されやすい新築工事の減少局面においても、リニューアル工事やエンジニアリング工事等で安定的に利益を出せる事業構造を目指します。また、環境・エネルギー関連技術にも十分な投資をして技術開発・実装を進め、差別化を図ります。さらに、地域連携やO&M*事業等の新たなビジネスモデルに取り組むとともに、M&AIにより事業を強化・拡大し、建設周辺において事業領域を拡大していきます。「人材」「技術」「財務」という当社グループの強みを活かして、全体最適を図りながら、これらの施策を実施し、利益の最大化につなげていきます。

次に、利益成長を支える「人的資本」、「技術開発」、「財務政策」について私の考えを説明致します。

P.43
【TAISEI VISION 2030】達成計画

P.65
新たなビジネスモデル

①人的資本 「働きがい」を原動力に企業価値を向上させる

私は、当社グループの企業価値を向上させるエンジンは社員一人ひとりの「働きがい」だと考えています。社員が働きがいを持ってワクワクしながら質の高い仕事をするからこそ、お客様の期待と想像を超える価値をお届けすることができます。そして、それが【TAISEI VISION 2030】の達成につながります。

社員の働きがいを高めるためには、社員とそ

の家族がウェルビーイング(身体的、精神的、社会的に満たされた状態)であることが欠かせません。人事制度の見直し、人材育成プログラムの見直しなど様々な対策を進めています。いかに社員とその家族のウェルビーイングを高めていくかが、企業風土改革の面からも、私に課せられた大きな課題であり、今後も改善を続けていきます。

*O&M: オペレーション&メンテナンス。建物の維持管理

社員が持てる力を十分に発揮するためには、社員の心理的安全性が保たれ、社員と会社が強いエンゲージメントで結ばれていることも重要です。当社グループでは、2022年度より役職員に対してエンゲージメントサーベイを始めました。当初の結果は私の想定よりも低くショックを受けましたが、実態を可視化できたことでマネジメントや制度の改善が進み、スコアは徐々に上昇してきています。なお、今後、取り組みをさらに推し進めるために、エンゲージメントスコアを中期経営計画(2024-2026)の重要指標としています。社員が高いエンゲージメントを保ち、リベラルアーツ習得をはじめとする自己研鑽に励み、個人も組織も成長する、そのような好循環を生み出すことを目指していきます。

ここ数年の社会や働き方の変化に伴い、社員の意識や価値観は大きく変わり、終身雇用が当たり前の時代は終わりました。私は、今年4月か

らの時間外労働上限規制の建設業への適用は、従前からの働き方が通じなくなる歴史的な転換点だと認識しています。

建設業界や社内に古くから根付く既存の価値観にとらわれているようでは、当社グループは成長することができません。ここで変わらない企業・業界には未来はないという覚悟で、4週8閉所を基本とした適正工期の確保等に向けた取り組みを進めます。社員がライフステージに合わせた柔軟な働き方を選択でき、適正な労働時間で十分に能力を発揮できる環境を整えていきます。



P.91
人的資本

②技術開発 「技術」を磨き上げ、「稼ぐ力」を高める

当社グループの競争力の源泉は、長年にわたるものづくりの中で培われてきた幅広い「技術」です。事業の中核である土木・建築に関連する技術は業界トップであると自負しています。今後も現状に甘んじることなく、当社グループのさらなる成長のために、建設、開発、エンジニアリング、環境、エネルギーの各分野において中長期的な視点でリソースを投入し、技術に磨きをかけていきます。

さらに、建設業界全体の喫緊の課題でもあ

る担い手不足への対応として、生成AI、自動化、遠隔化等のDX技術を活用して生産性を向上させ、生産プロセスを革新することを目指しています。VRやARの技術を活用すると、これまでは実際に建物が完成するまで見ることができなかったものを設計段階で体感し選択していただける等、お客様に異次元の提案をすることが可能になりますので、重点的に取り組んでいきます。

環境・エネルギー分野においても、技術が当社グループの強みになっています。新築ZEB(Net

P.95
技術

P.96
DX



Zero Energy Building) はもとより、既存建物を改修してZEB化するグリーン・リニューアルZEB、工場のZEB化を図るZEF (Net Zero Energy Factory)、住宅部門でのZEH (Net Zero Energy House) 等の脱炭素に関する技術、CO₂排出量収支がマイナスとなるカーボンリサイクル・コンクリート「T-eConcrete®/Carbon-Recycle」やCO₂排出量を削減した鋼材、そして、建物のライフサイクル全体でCO₂排出量収支をゼロ以下にするT-ZCB®(ゼロカーボンビル※)等の技術は、

※調達(建設資材製造・入手)、施工、運用(建物の運用及び修繕・解体)まで含めた建物のライフサイクル全体で発生するCO₂収支がゼロになるビル

お客様や社会の課題解決に大きく貢献できます。水資源の重要性も世界的により一層高まってくると予想しています。当社グループでは、技術センターの「人と空間のラボ(ZEB実証棟)」で使用する水について、2022年10月から1年間にわたり技術実証を行い、先般、国内初となる「LEED Zero Water」認証を取得しました。今後も、お客様と社会の課題解決に資する技術開発を進めて、強みをさらに高めていきます。

P.77
環境・エネルギー

③財務政策 成長投資を実施しPBR向上に取り組む

当社グループは、これまで実質無借金維持を目標としてきましたが、【TAISEI VISION 2030】達成計画においては、最適資本構成の観点から、財務規律(格付)を維持できる範囲内で外部調達を活用しながら、企業価値向上のための成長投資を実施しリターンを得る方向へと方針を変更しました。成長の機会を逃すことなく、積極的に成長投資、事業投資等を実行していきます。

資本コストや株価を意識した経営の実現については、PBR(株価純資産倍率)の向上に向けて、ROE(自己資本利益率)とPER(株価収益率)の向上施策を実施していきます。具体的に

は【TAISEI VISION 2030】達成計画及び中期経営計画(2024-2026)に掲げる「利益成長の実現」に向けた施策を着実に実施していくことで、ROEの向上につなげるとともに、PER向上のための株主還元施策、情報開示の充実に取り組んでいきます。

情報開示については、ここ数年、非財務情報の開示に注力してきました。通常のIR活動に加え、海外投資家を含めた小規模なミーティングを行い、当社グループの取り組みを丁寧に伝えることに努めています。今後も、より踏み込んだ開示に努め、株主・投資家の皆様との真摯な対話を継続して経営に活かしていきます。

P.51
財務政策

持続的成長と企業価値向上に向けた取締役会における議論の充実

経営戦略を着実に実行して持続的成長と企業価値の向上につなげるためには、コーポレートガバナンスを充実させ高度化を図ることも必要です。昨年度に引き続き、今年度も取締役会の若返りを図るとともに、女性の社外取締役を増やして多様性を高め、より活発な議論が行われるように努めています。

私は、取締役会において、当社グループとして「企業価値の向上」をどのように考えるのか、じっくりと議論して明確にしたいと考えています。企業価値には、受注や売上の拡大といった規模

だけではなく、利益額、社会貢献の度合い、社員の幸福度等、様々な要素があります。一定の規模も必要ですが、それだけではなく、もっと大切なものがあります。当社グループのスタンスを明確にすることがステークホルダーの共感を呼び、目指す姿に向かう原動力を高めます。創業151年を迎える当社グループが、次の50年、100年に向けて成長し続けていくためにも、真剣な議論を通じて取締役が想いを共有して経営を深化させていくことが必要です。

P.103
コーポレート・ガバナンス



これからの、「地図に残る仕事。®」

当社グループの事業を象徴する「地図に残る仕事。®」。建設という仕事の本質を的確に捉えた、とても魅力的な言葉だと思います。私たちの仕事は、人々の日々の暮らしを支える「まち」「建物」「インフラ施設」を創り出します。「創る」過程では様々な困難や苦労もありますが、それを乗り越えて完成したときには、大きな達成感を得ることができます。そして、創ったものが地図に残り、社会に貢献し続ける、大変やりがいのある仕事です。

これからの時代に求められることは「創る」ことに加えて、将来を見据えて、脱炭素、資源循環、自然共生などの環境課題、及び地域の活性化や少子高齢化といった社会課題を事業を通じて解決し、レジリエントな社会づくりに貢献していくこと、その結果、地図にも、人々の記憶と歴史にも残る仕事をする事です。これが当社グループにとっての「これからの、「地図に残る仕事。®」」であり、私たちが果たすべき使命です。

この使命を果たすため、当社グループは、いかなる外部環境の変化があったとしても、安定して成長し、お客様と社会からの期待や要請にしっかりと応えることができる、レジリエントな企業でなければなりません。そのためには、建設事業を中核としつつもその枠に留まらず、建設周辺

事業も強化して、社会の課題を解決できる領域を広げていく、いわば“総合建設エンジニアリング企業”とも言うような形に発展していくことを、私はイメージしています。2030年に目指す姿の達成、及びその先の持続的成長に向けて企業風土改革を成し遂げ、「人財」と「技術」をはじめとする当社グループの強みに磨きをかけながら、着実に取り組みを進めてまいります。

私たちの覚悟を持った取り組みと、「これからの、「地図に残る仕事。®」」にご期待ください。

P.21
目指す姿の実現に向けて

